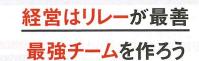
日経ビジネス (2016.12.26・2017.01.02 合併号) に弊社の記事が掲載されました。





11月に「6時間リレーマラソン大会」に出場しました。6時間に1チームでどのくらいの距離(周回コース)を走れるかを競うもので、20人の仲間と、5人1組に分かれ計4チームで参加したのです。1人が2時間走って残り4時間を4人で回そうが、1人が1周ずつ走ってたすきをつなごうが、走り方は自由。「誰がどのくらい走り、どうやってつなぐか」の作戦が勝敗を左右します。

我がチームには、かつて箱根駅伝で 優勝した某大学のレギュラーだった 若者がいたので、他チームより有利だ ろうと考えていました。ところが、結 果は4チームの中で4番目。私も含め、 他のメンバーがふがいなかったのです。

リレーマラソンと経営を一緒にする のは失礼な話ですが、1人の優れた経 営者がいても、長期的視野に基づいた 円滑な経営の継承(リレー)がなければ、 会社は将来にわたって発展しません。

人生と違い、会社はうまくつなげば 100年、200年と続けることができま す。そのために経営者は何をすべきな のでしょうか。そのメッセージとして 今号は「次の次まで考えろ」という特集 を仕立てました。

変化のスピードが激しい今、経営に 長期的なビジョンが必要な時代です。 だからこそ、途中で息切れしない経営 リレーが求められます。正月に「1年の 計」ではなく「10年の計」を立てる参考 にしていただければ幸いです。

2016年の発行は今号が最後です。1 年間ご愛読いただき、本当にありがと うございました。2017年は1月9日号 が最初になります。どうぞ、よい年を お迎えください。 (飯田 展久) 🕸



Pearls of Wisdom

どんな**物事**もその**存在**は**相対的**です。 異なる**立場**から**見**れば、 その**姿**はまるで違ったものに**見**える。

## 明石康

国際連合元事務次長 ➤ p.1 (有訓無訓)

長期政権で成果を残している経営者は、 取り巻きを作らず現場を知る努力をしている。

# 坂根 正弘

コマツ相談役 ➤ p.25 (特集

ITインフラをクラウドに移行すれば、 貴重な人材をサービス開発に集中させられる。

アンディ・ジャシー

アマゾン・ウェブ・サービスCEO ➤ p.69 (企業研究)

**若手社員の増加で** ベテラン社員が教える喜びに目覚めた。

若山圭介

SOEIホールディングス社長 ➤ p.85(フロントランナー)

理性のある**人間**なら、 これでグローバル**化**が止まるなんて思わない。

カルロス・ゴーン

日産自動車会長兼社長兼CEO > p.96 (編集長インタビュー)



インソールのすぐ下に新しいクッション、「EVERUN」を搭載することで、より一層クッションを体感できる構造に。

「EVERUN」を搭載することで、ランニングの際に足に掛かる荷重の約83%を推進力としてリターン。振労が蓄積してくるランニング終盤でも、より力強い走りが可能に。

「EVERUNIの特徴として、長時間の

ランニングにおいてもそのクッション

性の低下を最小限に抑えることが可

能に。熱による変質も他のクッション 材に比べ少なく、常に快適なランニン

グをサポート。

Go to saucony.com/triumph for a retailer near you.

saucony

SAUCONY JAPAN 03-3476-5674 www.saucony-japan.com ©2016 SAUCONY,INC.



## SOEIホールディングス 地盤改良工事

# 文系学生が集まる土木会社

文系の若者を積極採用し、社内で育成することで現場作業員の外注費を削減。 施工から監督まで幅広い仕事をできる人材を育て、受注の偏りに対応している。

東 日本大震災の復興や東京五輪・ などの需要が高まり、十木建設業界は 好景気に沸いている。しかしながら、深 刻な人手不足や公共事業頼みで受注の 波が大きいという根本的な問題は残さ れたままだ。

独自の経営戦略でその問題を乗り越 え、成長を続けているのが地盤改良の 専業であるSOEIホールディングス (東京都新宿区)だ。

日本は地下水が多く、建築物や地下

構造物を作るための地盤工事には止水 作業が欠かせない。同社の事業会社、双 栄基礎工業は主に「薬液注入工法」で 地盤の止水性や強度を高めている。

### 3年間で社員の4分の1を採用

地下水の分布などは土地によって異 なる。同社は薬液の注入場所や深さ、薬 液の組み合わせなどのノウハウを持つ。 北陸新幹線の飯山トンネルや中央環状 線の大橋ジャンクションなど、大型工 事の実績も豊富だ。

SOEIホールディングスの成長を支 えるのが、独自の人材採用・育成の戦略 だ。この数年、若者を大量に採用して おり、約200人の社員のうち50人はこ の3年間に採用した若者だ。この若者 たちが、現場で業務を学び、早い者で は現場のマネジャーに育ちつつある。

みずほ銀行出身の若山圭介社長は、 双栄基礎工業を創業した義父の跡を継 ぎ、2007年に社長に就任すると、若者 の採用強化に着手した。人手不足が深 刻な土木建設業界では、受注しても外 注費の高さから利益が出にくい構造に なっている。若山社長は「若者の採用 で外注費を減らすことで利益を出しや すい構造を整えた」と話す。

土木建築業界は学生などに人気があ るとはいえない。若山社長は就任後か ら人材に関する問題意識はあったもの の、採用では苦戦が続いた。土木など の専門知識のある理系の学生は大手建 設会社にとられ、アプローチしても見 向きもされなかった。

そこで目を付けたのが文系の学生だ。 文系でもモノ作りや防災などに関心を 持つ学生はたくさんいる。その学生の 関心を引き付ければ、採用できると考 えた。当初は学生から「文系で知識が ないが大丈夫かしという不安の声が多 く寄せられた。だが、社長自身が一人 ひとりに丁寧に向き合い、社内での研 修・教育体制を伝えることで不安を和 らげ、1人ずつ採用を増やしていった。

若山社長には「我々は専業なので大 手建設会社に比べて覚えなければなら ない範囲は限られる。入社してから丁 寧に教育すれば、一人前になる」との信 念がある。働きがいを考え、従来の土 木作業員の作業服とは一線を画すデザ インのユニホームも新調した。

今では文系の女子学生も入社してい る。そのうちの一人で工事部に所属す る石島和さんは入社2年目。今は現場 でデータ管理などを担当している。大 学では芸術を専攻していたが、モノ作



みずほ銀行出身で、2007年に社長に就 任した若山圭介氏

#### SOEIホールディングス 1977年創業

社 東京都新宿区西新宿1-23-1 TK新都心ビル10F

資本金 5000万円

社 長 若山圭介

**売上高** 28億7393万円 (2016年2月期)

従業員数 約200人

事業内容 薬液注入工法による地盤改 良工事

#### 外注費を抑えながら成長を続ける ●SOEIホールディングスの業績



りに興味がありSOEIの会社説明会に 参加した。

同じ年代の若者が多く入社している ことや、教育研修が充実していること などにひかれて入社を決めたという。 「同期に工業系出身が少なくスタート ラインが同じという安心感がある。現 場では父親と同じ世代の社員が多く、 教えを請いやすい。早く現場監督がで きるようになりたい」(石島さん)。

ベテラン社員のモチベーションも高 まっており、若山社長は「若手社員の 増加でベテラン社員が教える喜びに目 覚めた」と喜ぶ。

## 職人からマルチタスクへ

土木建築業界は基本的に役割分担が 明確で、職人気質の人が多い。受注は 景気や季節ごとの増減が激しいため、 作業員の人繰りが難しい。そのため多 くの会社が社員を削減して、合理化を

進めてきたものの、現在のような好況 期には人が足りなくなる。

若山社長はこうした仕事の繁閑を社 内で吸収すべく、3つの点で社員のマ ルチタスク化を進めている。1つは施工 だけでなく、現場監督などマネジメン トもできること。2つ目は様々な工法 を身に付けること。3つ目は現場だけ でなく、オフィス業務もできるように することだ。

入社20年目になる工事長の川崎友 照氏は現場に出ることが多い。ある時 は数十人の作業員を抱え、安全対策や 人材の最適配置に目を光らす。作業員 が足りないとなれば、泥にまみれて施 工もする。

この数年で、川﨑氏は従来とは違う 工法もマスターし、作業の幅を広げた。 現場での仕事が減少する夏などは、オ フィスでも働いている。こうして1人 の社員に様々なスキルを身に付けさせ ることで、仕事の繁閑を吸収している。

同社の2016年2月期の売上高は28 億7000万円で、4期前の約2倍。2016 年2月期の営業利益は2億2300万円。 前期に比べて小規模案件が増え、設備 の移動費などがかさんだため減益とな ったが、それでも4期前の約7倍。財務 体質を強固にし、数年以内の上場を狙 っている。

これまでの社内の人材育成のノウハ ウと実績をベースに、将来的には土木 建築の学校を作る計画もある。他社の 人材を教育するなどして、人材の供給 会社となることを目指す。

国内の好景気がこのまま続くとは考 えにくいこともあり、アジアなど海外 展開も進めている。既にインドネシア やバングラデシュで地盤改良工事を手 掛けている。今後、国内の需要が減少 した際に、同社の真価が問われること になりそうだ。 (大西孝弘) 🔞